

戦後わが国紡績業のトップ・マネジメント（1）

田中 三樹^{*}，矢倉伸太郎，福井 正康^{*}

は じ め に

- （1） 対象企業，データ年次，およびデータ処理について
- （2） 「紡績経営データベースシステム」の整備と拡充（以上本号）
- （3） 戦後紡績企業経営の動向（以下別稿）
- （4） トップ・マネジメントの全体像・平均像
- （5） トップ・マネジメントの時期別分析

お わ り に

は じ め に

1990年代に頻発した企業の不祥事をひとつの契機として，またグローバル・スタンダードという大きな流れの中で，日本企業がつくりあげてきた経営の仕組み（ここでは日本型経営システムと呼んでおく）は歴史的な転換期を迎えている。すなわち，経営資源の活用をめぐる問題と企業の存在自体を問うコーポレート・ガバナンスに関する議論である。たとえば，後者に関しては，企業も種々の改革を始めており，なかでも取締役会の改革と株主重視の経営の2点が注目されているといえよう。⁽¹⁾たとえば，日本経済新聞社が実施した「社長100人アンケート」によれば，経営体制の改革で最も重視されているのは「執行役員制の活用と取締役の削減」(24.6%)⁽²⁾および「株主との交流の活発化」(16.6%)⁽³⁾である。

日本企業における取締役会の特徴については，すでに多くの論者が様々な諸点を指摘してきたが，つぎの2点に関しては大方の同意を得ることができよう。⁽⁴⁾

* 福山平成大学経営学部経営情報学科

- （1） 田中三樹，矢倉伸太郎，福井正康「『所有・支配・経営』からみた日本企業の百年Ⅰ—綿糸紡績企業を事例とした経営史的研究（1）」『経営情報研究』第4号，1999年，30ページ。
- （2） 本稿はトップ・マネジメント全体をあつかうが，社長の選任および株主については別稿を予定している。
- （3） 『日本経済新聞』2000年5月26日，および『日経産業新聞』2000年5月26日。
- （4） たとえば，以下を参照されたい。済藤友明「現代企業の経営組織の実際」一寸木俊昭編『現代の経営組織』有斐閣，1983年240ページ；奥村昭博『日本のトップ・マネジメント』ダイヤモンド，1982年，26—31ページ；村沢義久『グローバル・スタンダード経営』ダイヤモンド社，1997年；森川英正『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣，1996年；経済企画庁調査局編『日本的経営システムの再評価』大蔵省印刷局，1998年；経済企画庁経済研究所編『日本のコーポレート・ガ

- (1) 取締役会の多くのメンバーは内部昇進者により構成されており、かつ大所帯であること。よって、議論の場としての機能が十分果たされていたか疑問があること。
- (2) 取締役の多くは経営担当者であり、監視機能と執行機能とが同一人により行われていること。したがって、監査役も含めて役員のチェック機能が有名無実化していること。
- こういった諸点については、例えば、通産省の「新しい経営力指標」の作成に関わった近藤正幸も、1983年に同様の指摘を行っている⁽⁵⁾。

(1) の内部昇進者が取締役会の多数を占めているという点については、週間東洋経済が行っている調査によると、社内出身者は全体の72%に達している⁽⁶⁾。安定株主に守られた日本企業の社長は、取締役の選任を左右する人事権を掌握し社内への強い影響力を持つ。また取締役会の会長を兼ねるケースの多いアメリカのCEOは圧倒的な権力を持つが、株主の代表者であり取締役会の過半数を占める社外取締役の監視を受け、業績評価という市場からの厳しいチェックにさらされている。当面はその選任に関わる利害関係の仕組みがどのようになっているのか、こういった選任の方法やプロセスが有効であるのかについての実証的で多様な研究が必要であると考えられよう⁽⁷⁾。さらに、内部昇進者の選任のシステムやその評価については、アメリカのCEOとの比較を意味あるものにするためにも現状分析と共に、歴史的な研究の必要性を強調しておきたい。

また、(2) の取締役が本来の機能を失ったことに関して、奥村はその原因について、社内の経営担当役員がますますパワーを持ったこと、および株式が広く大衆に分散してしまったことをあげている。後者については、正確には法人による株式の相互持ち合いと言うべきであろう

バナンスー構造分析の視点から』大蔵省印刷局、1998年。

- (5) 近藤の指摘する日本企業のトップ・マネジメントの特色はつぎの3点である。①最高意思決定機関と最高執行機関の一致、②内部昇進型の多いトップ・マネジメント、③長期的視野に立つトップ・マネジメント。「ゼロ・サム経済下のトップ・マネジメントー通産省「新しい経営力指標」からー」『週間東洋経済』1983年6月18日号、44ページ。
- (6) 週間東洋経済編『週間東洋経済 企業系列総覧 2000年版』東洋経済新報社、2000年、68ページ。また、取締役の出自が「社内か社外か」という問題に関しては、本稿1節を参照されたい。
- (7) たとえば、橋本は日本企業システムの問題点を論じて、「多少の論理的飛躍を恐れずにいえば」という前置きに続けて、「現代企業最大の課題は内部昇進型の経営者のトップの選任の仕組みにある」と指摘する(橋本寿朗「現代日本経済史研究の焦点」『社会科学研究』第49巻第1号、1997年、3ページ)。森川は内部昇進の専門経営者が築き上げた人的ネットワークの重要性を十分評価しながらも、昨今の経営者には強い批判を述べている(前掲『トップ・マネジメントの経営史』)。また、石井は長期内部昇進競争のプロセス自体が専門経営者のチェック機能を果たしていると論じる(石井耕『現代日本企業の経営者』文眞堂、1996年、88ページ)。アメリカ企業のCEOの選任に関しては、CEOは市場に求めるべきなのか、あるいは内部昇進型が優れた評価を得ているのか判然としないというのが正直なところではないのか(日経ビジネス「「市場」からCEO選ぶ米企業ー1代限りではダメ、後継者問題が重要に」『日経ビジネス』1999年4月5日号；ジェームズ・C・コリンズ&ジェリー・I・ポラス・山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー』日経BP出版センター、1995年、とくに第8章「生え抜きの経営陣」。

が、それはさておき、当時の専門経営者の独走をとりあげて、日本企業のように株主の規制力が弱く、受託機能と執行機能が未分離であれば、この取締役会の形骸化という傾向は、ますます強くなると論じた。この指摘は、今日その正しさが証明されたわけであるが、同氏は取締役会の再生については、日本型の利点と合理性を前向きに活用することが重要だと続けている。⁽⁸⁾

現在このトップ・マネジメント⁽⁹⁾の改革が進行中である。この改革の中心は、一つには従前から日本の取締役会の特徴であった受託機能と執行機能を分化すること、すなわち経営戦略・監視・評価機能と業務執行機能との分担の明確化と意思決定の迅速化であった。よく知られているように、この改革はソニーが1997年に導入した執行役員制度を嚆矢とする。その後同様の改革は、1999年7月末日の時点では、上場企業の205社におよんでおり、⁽¹⁰⁾数年後にはほとんどの企業が採用するとの主張もある。⁽¹¹⁾その目的は、既述のように経営戦略とコーポレート・ガバナンスという企業経営の基本的課題に関わることにあるのはもちろんだが、一方で不況下のリストラ策として肥大しすぎた取締役会をスリム化するといった問題も存在する。⁽¹²⁾この改革は取締役の人数を削減することは実現した。たとえば、最近の役員の動向をみると、全上場会社2,432社、役員総数3万9,931人、うち社外取締役は1万1,194人であった。⁽¹³⁾一昨年から企業数が増加しているにもかかわらず、役員総数は2年連続してかなり大きな減少となっており、その理由の一端として執行役員制を導入する企業が増加していることが考えられよう。しかし、取締役の構成は内部出身者が中心であり（ソニーは10名中7名）アメリカ型とは異なる。ソニー流改革といわれる所以である。⁽¹⁴⁾なかには富士ゼロックス社のように、取締役15人のうち、社外取締役が

(8) 前掲『日本のトップ・マネジメント』37ページ。

(9) 本稿では、トップ・マネジメントとは、取締役と監査役を指す。日本企業のトップ・マネジメントは、受託責任を負う機関としての取締役会の機能に注目するのではなく、取締役会とは社長が任命したトップ・マネジメントからなる支配集団、すなわち社長を頂点とする支配集団の戦略的態度を反映する（塩次喜代明「わが国トップ・マネジメント組織の構造と特徴」『松山商大論集』第33巻第3号、1982年、30ページ）。

(10) ソニーの取締役会の改革については、商事法務研究会編『執行役員制の導入事例』別冊商事法務 No.214を参照。また、ソニーの森本上席常務はつぎの点を強調している。すなわち、執行役員制の導入については、ソニーにはすでにカンパニー制が成立しており改革を受け入れやすい風土が存在していたこと、またディスカッションのできる取締役会であったことである（森本昌義「執行役員制を語る」商事法務研究会編『社外取締役の展望』別冊商事法務 No.225、2000年1月、なおこの森本氏と古田氏との対談は、『取締役の法務』1998年9月号に掲載されたものの再録である）。

(11) 前掲『週聞東洋経済 企業系列総覧 2000年版』68ページ。

(12) 吉田春樹『執行役員』文春新書、2000年。

(13) 箭内昇『執行役員』カッパ・ブックス、光文社、1999年。

(14) 前掲『週聞東洋経済 企業系列総覧 2000年版』68ページ。

(15) ソニー以後の執行役員制の導入と問題については、つぎを参照されたい。「ソニー流改革から1年」『日経ビジネス』1998年7月20日号；「執行役員制に3つのハードル」『日経ビジネス』1999年9月13日号。

11人を占めるというケースも誕生しているが、例外とみなしてよい。⁽¹⁶⁾

トップ・マネジメントをめぐる改革がはじまるのとほぼ同じところに、われわれは「『所有・支配・経営』からみた日本企業の百年－綿糸紡績企業を事例とした経営史的研究」という課題のもとに、共同研究を行った。⁽¹⁷⁾1996年にデータの収集から始めたが、その目的は主要企業の株式所有構造およびトップ・マネジメントに関して、(1) データベースを作成すること、および(2) 個別企業のケース・スタディを行うことであった。株式所有構造について利用したデータは、各社の発行総株式数と株主総数および各社上位トップ・テン株主の構成(役員、非役員、法人)と所有株式である。また、トップ・マネジメントについては、取締役と監査役の構成と所有株式である。対象とした産業は、日本の工業化を画する産業革命を牽引した紡績業である。その理由としては、紡績会社はわが国でもっとも早い時期に、当初から大規模株式会社として設立されたこと、また日本の工業化のプロセスにおいて浮沈を繰り返しながら現在まで存続してきたことである。この事実は、比較経営史上世界で希有の現象で特記に値するといわれる。⁽¹⁸⁾

この百年を越える歴史を有する紡績企業に焦点を当てて、(1) については、戦前期の有力企業10社と系譜上関連のある企業を含め全19社、また戦後については戦前との関係で8社を選び、各社のデータを収集し、その処理システムである「紡績経営データベースシステム」(以下「bouseki 2」と呼んでおく)を作成した。また(2) については、戦前期紡績業全体の動向および鐘紡と倉敷紡績の事例研究を試みた。⁽¹⁹⁾この共同研究については、当面は事例研究を積み重ねること、また最終的には昨今広く関心を呼んでいる企業統治問題に関連させて、「コーポレート・ガバナンスの歴史的研究」として論じることが課題である。

ところで、上記共同研究には、いくつかの制約があったため不十分な点があった。そのひとつは、戦前期大株主と役員の個人データの収集がほとんどできなかったことであり、この作業を進め、さきの「bouseki 2」をさらに拡充し整備することが残されている。しかし、戦後期に

(16) 『日本経済新聞』1999年11月28日朝刊。箭内氏の調査によると、執行役員制度を導入した200社中22社に社外取締役が就任している。しかし、社外取締役が過半数を越えているケースは横川電機(4名中3名)のみである(前掲『執行役員』45～52ページ)。

(17) 共同研究については、以下を参照されたい。田中三樹『平成8－10年度科学研究費補助金基盤研究(B)(2)研究成果報告書「所有・支配・経営」からみた日本企業の百年－綿糸紡績企業を事例とした経営史的研究』1999年；前掲「『所有・支配・経営』からみた日本企業の百年Ⅰ－綿糸紡績企業を事例とした経営史的研究(1)」；福井正康、田中三樹、矢倉伸太郎「『所有・支配・経営』からみた日本企業の百年Ⅱ－紡績経営データベースシステムの構築」『経営情報研究』第4号、1999年；田中三樹、矢倉伸太郎、福井正康「『所有・支配・経営』からみた日本企業の百年Ⅰ－綿糸紡績企業を事例とした経営史的研究(2)」『産業と経済』第14巻第1号、1999年。

(18) 米川伸一「戦後繊維企業の成長と戦略」『ビジネス・レビュー特集戦後経営史』第31巻第2号、1983年、29ページ。

(19) 矢倉伸太郎「明治30年代以後における鐘淵紡績株式会社の役員と株主について」『産業と経済』第14巻第2号、1999年；田中三樹「戦前わが国紡績業における株式所有構造とトップ・マネジメント」『経営情報研究』第5号、2000年。

については、『有価証券報告書』を利用することで、取締役と監査役の個人情報がある程度入手できる。したがって、対象企業としてとりあげた紡績8社のデータを一括して処理し、紡績業における有力企業のトップ・マネジメントの動向と特徴を概観することが可能である。わが国のトップ・マネジメントについては、現状分析や歴史的研究などすでに多くの研究がある。ただ、特定の産業を対象にして、一貫したデータに基づいてかつ長期的な観点からのアプローチは管見のところほとんどみられない。こういった点を補う意味も込めて、本稿ではトップ・マネジメントに関して、過年度にわれわれが実施した共同研究に基づいて紡績業戦後半世紀の動向を概説することを試みた。

以上述べてきたことから、戦後における主要紡績企業のトップ・マネジメントを対象とした歴史的研究は、従来の研究の空白を埋めることができよう。さらには、現在大きな転換期中で、改革が模索されているいわゆる「日本型経営システム」をめぐる議論にも一定の貢献ができると考えられる。

以下において、（1）では対象企業、時期設定およびデータ処理について述べ、（2）では今回の作業に基づいて「bouseki 2」の整備を行い、（3）ではそれら企業の戦後の経営動向を概観し、（4）では、紡績会社の役員に就任した全取締役と全監査役についてその特徴をいくつかの指標を用いて述べ、最後に（5）では設定した時期別の動きを追ってみることにしたい。

（1）対象企業、データ年次およびデータ処理について

よく知られているように、戦時期1943年に100万鍾10社に統合されていた紡績業では、次の10社で戦後のスタートを切ることになった。すなわち、大日本、東洋、敷島、大和、倉敷、大建、鐘淵、富士、日清、および日東の各社である。われわれは、戦後の調査対象企業を決定するに際しては、戦前で取り上げた19社との継続性を考慮した。上記10社のうち、日東紡績は戦前期との関連がなく除外した。また、大建産業については、その紡績部門が呉羽紡績の名称で戦前を受け継いだ。呉羽紡績は昭和41年4月に東洋紡績と合併したため、直接の調査対象とはしなかった。ただ、両社の合併時以降に、呉羽紡出身者が新東洋紡の役員に就任した場合には、その役員のデータ処理には呉羽紡での経歴を加えることとした。この点は後述する。

つぎに、大日本紡績は、昭和39年にニチボーと改称し、その後44年に日本レイヨンと合併しユニチカとなった。この3社については、便宜的に社名はユニチカで統一した。もちろん、各合併時以降の役員データ処理は、先の呉羽紡のケースと同様の扱いとした。

以上より、今回の共同研究では、ユニチカ、東洋、敷島、大和、倉敷、鐘淵、富士、そして日清の各社を調査対象とすることとした。これら8社については、戦前期と同様の入力形式にしたがって、1950年以降、隔年ごとに2000年までのデータ入力を行った⁽²⁰⁾。

(20) 入力の詳細については、「はじめに」の脚注(17)を参照されたい。

今回利用した資料は『有価証券報告書』である。『有価証券報告書』には、役員の個人情報が記載されている。基本的なパターンはほぼ同じであり、たとえば、最終学歴とその卒業年次、入社年次、役員就任年次、その他重要な職歴である。ただ、入社後の職歴、関連会社の役員との兼任の表記には、各社ごとで若干異なっている点がある。また、外部組織の重要ポストに就いている場合に、そのポストとの兼任関係は必ずしも明確に記されているわけではない。以上を勘案して、ここではトップ・マネジメント（取締役と監査役）に関するデータ処理上の重要なポイントー（Ⅰ）入社年次の決定、（Ⅱ）内部昇進か否かの決定ー社内出身者か社外出身者か、および（Ⅲ）役員在任期間の計算について記しておこう。

（Ⅰ）入社年次はいつか

a) 学業終了（中学、高校、大学、大学院）直後もしくは、終了後他社の経験なく入社した場合は、その時が入社時である。

b) 途中入社の場合

イ) 調査対象企業同士の合併の場合

各役員それぞれの合併前企業の入社年次とする。

ロ) 関連会社からの入社の場合

関連会社をどのように考えるかは必ずしも容易ではない。この点に関しては、矢倉伸太郎・生島芳郎編『主要企業の系譜図』⁽²¹⁾を参照し、調査対象企業に入社する以前の会社が先の系譜図上に登場している場合には、関連会社とみなし、イ)と同様に処理した。また、系譜図上にない場合には、当該調査企業への入社年度を入力した。

ハ) それ以外の会社からの入社の場合は、当該調査企業への入社年度を入力した。

c) 入社年次なしの場合

次の（Ⅱ）において「社外出身者」と判断する場合は、もちろん入社年次なしである。

（例 1）東洋紡：大角春康・取締役

（経歴）昭和28年 3 月 京都大学卒業

4 月 呉羽紡績入社

昭和41年 4 月 東洋紡入社

59年 7 月 同上 取締役就任

このケースでは、既述のように呉羽紡績は昭和41年に東洋紡績に合併されたのであるから、上記 b) ロ) により昭和28年に東洋紡入社として処理した。

(21) 矢倉伸太郎・生島芳郎編『主要企業の系譜図』雄松堂出版、1986年。

（Ⅱ） 内部昇進か否か（社内出身者か社外出身者か）

日本企業のトップ・マネジメントの大きな特徴は、内部昇進の専門経営者が圧倒的多数を占めていることである。本調査でもこの点を検討するが、すでに「社内か社外か」という表現を用いたように、内部昇進には中途採用者も含むものと考えている。問題は、社内出身者とみなすのかあるいは社外出身者とするのかについて、その判断の基準をどこにおくのかということである。この中途採用者に内部昇進の資格を与えることに関して、森川はその範囲の決定には理論的根拠や統計調査のマニュアルなどは求めようがないことであるとして、10年のキャリアをその基準としている。⁽²²⁾ また、1975年に東洋経済がおこなった東京・大阪・名古屋証券取引所全上場企業1681社の調査においても、明確な基準は記載されてはいない。⁽²³⁾ さらに、すでに本稿でも利用した『週間東洋経済 企業系列総覧 2000年版』の「トライアングル調査 役員」で用いられた「社外出身役員」の基準については、つぎのような回答をいただいた。⁽²⁴⁾ すなわち、「入社5年未満に役員になった人物の前歴を調査する」というルールのもとで、「他社経験がある場合は基本的に社外扱いとし、出向や前歴があっても入社5年以上経ってから役員に就任している場合は社外ではない。ただ、5年については、目安であって大きな意味はない」。われわれの調査では、他組織の経験年数（複数ある場合は、それらの合計）と当該企業に入社して取締役就任までの年数を比較し、後者が長い場合には内部昇進とみなすこととした。このことが、中途採用者を内部昇進とみなすか否かを判断する基本線である。以下において、当該企業での経験年数以外の点も含めて、処理手続きを述べておこう。

①「社内」出身者とする場合

a) 新入社員から一貫して当該企業に在籍している場合。

最終学歴卒業と同時にしくは他組織の経験なく入社した場合。

b) 関連会社に入社し、その後合併などにより当該企業に中途入社した場合。

c) 他組織を退職し、入社した場合。

(22) 森川英正「内部昇進型経営者企業の一考察」『慶応経営論集』第15巻第2号、1998年、5ページ。

(23) 「自社出身・社外出身」の区分については、次のように記されている。「取締役については、年齢、学校卒業年次、当該企業への入社の時期、かつて在籍した（または現に兼任している）企業・官公庁・大学等での在籍期間や地位、当該企業にはいつから取締役となるまでの経過、また当該企業の株式の保有状況などを総合的に勘案した。そして、他企業等において幹部とみられる地位にあったものが、当該企業に移って直ちに、あるいは比較的短期間に取締役になった場合、これを「社外出身」とした。他社の現幹部が、派遣的な意味合いで当該企業の取締役に就任したと思われる場合にも同じ。他方当該企業の創業時、または創業後まもなく入社して短期間に取締役となったなどの場合には、「自社出身」とした（『特別調査上場会社役員の研究』『東洋経済統計月報』1975年11月号、2ページ）。

(24) 筆者（田中）の東洋経済新報社への問い合わせに対する第2編集局DB3部大田直人氏よりの2000年6月5日付けの回答。

他組織の経験年数と当該企業に入社後取締役就任までの年数を比較し、後者が長い場合。

d) 上記 a) ～ c) により入社し、役員に在職のまま関連会社役員を兼務している場合。

e) 取締役就任後に、監査役に就任した場合およびその逆の場合。

f) 当該企業もしくは関連会社の役員を退任後、再度役員に就任した場合。

(例 2) 鐘紡：宮森和夫

(経歴) 大正14年 3 月	明治大学卒業
4 月	山口銀行入行
昭和31年11月	三和銀行取締役に就任
39年11月	同上 取締役副頭取辞任
同上	丸善石油 (株) 取締役社長に就任
43年 6 月	鐘紡取締役に就任
51年 7 月	同上 退任
同上	鐘紡監査役に就任

このケースは前記 e) にあたり、鐘紡取締役に就任については「社外」として処理し、監査役は「社内」として処理することとなる。

(例 3) 倉紡：宮脇正虎

(経歴) 昭和12年 3 月	東京帝国大学法学部政治学科卒業
13年 4 月	日本油脂 (株) 入社
16年 1 月	三菱重工業 (株) 入社
22年 1 月	倉紡入社
43年12月	取締役に就任

このケースは前記 c) にあたり、他社経験は 9 年であり倉紡入社から取締役に就任までは 21 年である。よって、このケースは「社内」として処理することとなる。

②「社外」出身者とする場合

1) 取締役の場合

①以外を「社外」とするが、例えばつぎのような場合である。

(例 4) 鐘紡：能勢尚志

(経歴) 昭和39年 3 月	京都大学卒業
4 月	田辺製薬株式会社入社
50年 2 月	鐘紡に入社

戦後わが国紡績業のトップ・マネジメント（１）

表１ 戦後紡績会社の「社外」取締役・一覧表

会社名	取締役名 ¹⁾	他社在職経験 ²⁾	他社在職期間 ³⁾	役員就任期間 ⁴⁾
ユニチカ	小幡謙三	積水化学工業	1933～72	1972～76
	桜井 弘	積水化学工業	1934～72	1972～76
	山野速男	三和銀行	1942～72	1972～76
	平田 豊	三和銀行	1948～77	1978～90
	小玉保次	三和銀行	1951～72	1972
	安井照生	三和銀行	1953～82	1982～84
	内藤幸弘	三和銀行	1957～85	1986～88
	谷本健治	三和銀行	1958～89	1990～98
	江藤紀海	三和銀行	1967～99	1999
	足立 博	東洋信託銀行	1930～71	1974
鐘 紡	臼井 暉	三井銀行	1921～44	1954～58
	宮森和夫	三和銀行	1925～64	1968～74
	青木郁朗	三井銀行	1937～78	1978～82
	内海 勇	田辺製薬	1942～74	1982
	宮尾賢治	三井物産	1944～82	1984～86
	遠人 昇	東洋レーヨン	1947～82	1982～88
	市島康久	三井銀行	1952～80	1980～88
	金子正人	三井銀行	1963～98	1998～99
	能勢尚志	田辺製薬	1964～75	1984～90
	宮原 卓	三井銀行	1964～95	1996～98
敷島紡	光永誠之助	三井銀行	1967～98	1998～99
	増田孝男	野村銀行	1933～45	1950～56
	小玉 弘	大和銀行	1965～96	1998～99
富士紡	奥谷在久	大和銀行	1969～90	1990～96
	生田幸夫	三菱銀行	1936～65	1966～82
	高雄 靖	三菱銀行	1939～76	1976～78
	田村義郎	三菱銀行	1942～68	1968～74
	阿部裕正	三菱銀行	1949～80	1980～92
	松田暁夫	三菱銀行	1958～89	1990
	枝 克己	三菱銀行	1960～93	1994～99
	蔵多正温	三菱銀行	1962～91	1992
倉敷紡	桜井武夫	帝国銀行	⁵⁾ ～51	1952～54
	星島義兵衛	正 織	⁵⁾ ～47	1954～56
	京極與壽郎	大阪大学	1950～62	1976～78

- (注) 1) 『有価証券報告書』の役員経歴は、必ずしもその様式が統一されているわけではない。たとえば、他社を経て調査対象企業に入社した役員の経歴に関して、最終学歴卒業後に勤務した会社名やその入社年次の記載がないケースがある。この場合には、社内と社外とを区分するにあたり、卒業年次を役員略歴に最初に登場する会社の入社年次とした。
- 2) 他社在職経験については、他社経験が複数ある場合は、最長期間在職した会社名を記載した。
- 3) 他社在職期間は、最長期間在職した会社での年数とした。
- 4) 役員就任期間は、「bouseki2」に入力されている年次で示した。したがって、実際の就任期間とは異なることがある。
- 5) 最終学歴終了年次および入社時不明。

59年7月 鐘紡取締役就任

このケースは前記①c) 該当し、他社での経歴が長いことにより、「社外」として処理した。
「社外」出身の取締役については、表1にまとめておいた。

2) 監査役の場合

社外監査役が商法で規定される以前の時期について、「社外」出身者として処理したのは、例えば鐘紡ではつぎのようなケースである。

(例5) 鐘紡：松本蒸治

(経歴) 明治33年7月 東京帝国大学卒業

農商務省入省

36年6月 東京帝国大学助教授

43年11月 同上 教授

大正8年5月 南満州鉄道株式会社理事

12年9月 法制局長官

13年1月 貴族院議員

昭和9年2月 商工大臣

14年1月 鐘紡監査役就任

20年10月 辞任

国務大臣

21年5月 辞任

25年12月 公益事業委員会委員長

26年5月 鐘紡監査役就任

このケースは鐘紡監査役就任までの経歴から「社外」として処理した。

(例6) 鐘紡：杉道助役

(経歴) 明治42年3月 慶應義塾大学卒業

昭和18年12月 八木株式会社会長

21年12月 大阪商工会議所会頭

25年12月 毎日放送株式会社社長

28年3月 国際電信電話株式会社取締役

29年5月 株式会社毎日大阪会館社長

12月 鐘紡監査役就任

このケースは監査役就任までに鐘紡での経歴がなく「社外」として処理した。しかし、杉道助は鐘紡社長武藤山治の縁戚関係者であり、杉が会長を務めた八木株式会社は鐘紡との取引関

係がある。

（例７）鐘紡：中上川三郎治

（経歴）明治45年 3 月	慶應義塾大学卒業
4 月	大日本製糖株式会社入社
大正 3 年	千代田組入社
昭和 3 年	鐘紡監査役に就任
4 年	千代田組退職
19年 2 月	鐘紡、鐘淵実業合併し鐘淵工業設立され、監査役就任

このケースも監査役就任までに鐘紡での経歴がない。よって「社外」とみなした。

（例８）鐘紡：中上川勇五郎

（経歴）大正 7 年 7 月	京都帝国大学卒業
8 月	米国に留学，エジソン研究所入所
9 年11月	東京理化学研究所入所
13年 3 月	鐘紡入社
昭和14年 8 月	鐘紡退社
12月	日東化学工業（株）取締役役に就任
15年 6 月	同社常務取締役に就任
22年11月	同社取締役退任と同時に同社監査役就任
33年 6 月	鐘紡監査役に就任
37年 5 月	日東化学工業（株）監査役を退任

このケースは鐘紡在職は15年 5 ヶ月であり、他社での経歴は 3 つの組織での職歴を加えると 24 年を上回る。したがって「社外」である。

（例 9）鐘紡：千葉三郎

（経歴）大正 8 年 3 月	東京帝国大学卒業
昭和13年11月	鐘淵実業（株）取締役に就任
19年 1 月	同上 取締役退任
20年10月	宮城県知事
29年12月	労働大臣
30年 6 月	東京農業大学学長兼理事長
34年 6 月	同上退任
40年 6 月	鐘紡監査役に就任

表2 戦後紡績会社の「社外」監査役・一覧表

会社名	監査役名	他社在職経験	他社在職期間	役員就任期間
鐘 紡	松本蒸治	東京帝国大学	1903～19	1952～54
	杉 道助	八 木	1909～50	1956～64
	中上川三郎治	千代田組	1914～29	1950
	中上川勇五郎	日東化学工業	1939～62	1958～74
富士紡	三宅川保一	三菱銀行	1907～24	1950～60
	松井萬緑	大同生命保険	1918～46	1950～62
	磯野正雄	三菱合資（銀行部）	1918～56	1962～72
	降旗憲二郎	三菱銀行	1934～70	1978～88
日清紡	秋山 正	三菱銀行	1937～73	1974～76
	角岡喜久雄	三菱信託銀行	1939～68	1976～84
	堀江 亘	三菱銀行	1948～83	1990～96
	山田浩夫	三菱信託銀行	1953～89	1990～96
	岩崎清一郎	岩崎清七商店	1918～47	1952～68
	山本元三郎	近江商店	1921～46	1950～72
	森 武臣	富国生命保険	1927～69 ¹⁾	1970
	古屋哲男	富国生命保険	1936～71 ²⁾	1974～99
	松脇正三	東邦レーヨン	1938～73	1974～80
	高瀬敬一	東邦レーヨン	1948～82	1982～88
	竹田仁之介	東邦レーヨン	1953～90	1990～96

(注) 1) 社長就任は1953年。交代時は不明。

2) 社長就任は1971年。交代時は不明。

なお、平成5年の商法改正以後に就任した社外監査役は含まれていない。その他は表1に同じ。

千葉については、前ページの略歴から昭和13年鐘淵実業取締役就任までの19年間は一貫して鐘淵実業に在籍していたとみなした。その後退任するまでの5年余を加えて鐘紡関連会社の在職期間は24年余である。退任後宮城県知事となってから昭和40年の鐘紡監査役就任までは21年であり、①c) より「社内」と判断した。

上記「社外」監査役4例中、松本を除く3例は鐘紡と何らかの関係がある。すなわち、中上川三郎治は中上川彦次郎の三男であり、また中上川勇五郎は同じく五男である。したがって、「社内」と考えてもよいケースである。「社外」出身の監査役については、表2にまとめておいた。

(Ⅲ) 在任期間の計算について

今回の戦後のデータは、既述のとおり対象企業について隔年ごとに収集したものであるので、在任期間はつぎの式により計算した。

$$\text{在任期間} = (\text{データとして登場する最終年次} - \text{最初の年次}) + 2$$

上記在任期間の計算には、就任前後に誤差が生じる可能性が残されているが、大勢には影響はないと考えてよい。

（２） 「紡績経営データベースシステム」の整備と拡充

我々は Microsoft Access を利用して、株式、株主、役員に関するデータベースを作成し、クエリー機能を用いて種々の検索を進めて来た(25)が、今回新たに検索機能に改良を加え、検索項目も追加した。ここでは、これらの点について解説する。

これまで我々は検索に際して、企業名を指定する場合と全社の合計をとる場合とで処理を分けていた。今回は企業名の中に「全社」の項目を加え、さらに種々の会社の組み合わせにも柔軟に対応できるように、検索方法を変更した。また、役員の履歴等についても、これまでは役員毎に処理を分けていたが、新たにメインメニューに役員区分の項目を設け、この中で会長・社長等、必要な役員について特定できるようにした。具体的な画面は、図 1 に示す。

これらの機能を実現する

図 1 メインメニュー

表 3 会社判別用プログラム

```
Function kaisha (sel As Integer, x As Variant) As Integer
Select Case sel
Case 0 '全社
kaisha = 1
Case Else '個別会社
If x = sel Then kaisha = 1 Else kaisha = 0
End Select
End Function
```

表 4 役員判別用プログラム

```
Function yakuin (sel As Integer, x As Variant)
Select Case sel
Case 0 '会長
If x = 1 Or x = 2 Then yakuin = 1 Else yakuin = 0
Case 1 '社長
If x = 3 Or x = 4 Then yakuin = 1 Else yakuin = 0
Case 2 '代表権者
If x Mod 2 = 1 Then yakuin = 1 Else yakuin = 0
Case 3 '副社長
If x = 5 Or x = 6 Then yakuin = 1 Else yakuin = 0
Case 4 '専務
If x = 7 Or x = 8 Then yakuin = 1 Else yakuin = 0
Case 5 '常務
If x = 9 Or x = 10 Then yakuin = 1 Else yakuin = 0
Case 6 '平取締役
If x = 11 Or x = 12 Then yakuin = 1 Else yakuin = 0
Case 7 '監査役，相談役以外の取締役
If (x >= 1 And x >= 12) Or x = 17 Then yakuin = 1 Else yakuin = 0
Case 8 '監査役
If x = 13 Or x = 14 Then yakuin = 1 Else yakuin = 0
Case 9 '相談役
If x = 15 Or x = 16 Then yakuin = 1 Else yakuin = 0
Case 10 '取締役副会長
If x = 17 Then yakuin = 1 Else yakuin = 0
Case 100 'すべて
yakuin = 1
Case Else
yakuin = 0
End Select
End Function
```

(25) 前掲「所有・支配・経営」からみた日本企業の百年Ⅱ－紡績経営データベースシステムの構築－」83-97ページ。

ため、我々は新たにモジュールに表3と表4のプログラムを追加した。表3のプログラムは変数selに、全社なら0、個別会社ならそのコードを与え、その関数の値が1か否かで会社を選択するように作られている。この方法を拡張すると種々の会社の組み合わせに柔軟に対応できるようになる。表4のプログラムも同様な考え方で作られているが、この中で役員の区分名と役員コードとの関係が与えられている。ここで、プログラム中に取締役副会長の役職名が見えるが、これはデータを再検討している段階で、新たに見つかったもので、役職リストテーブルに役職コード17として付け加えられた。

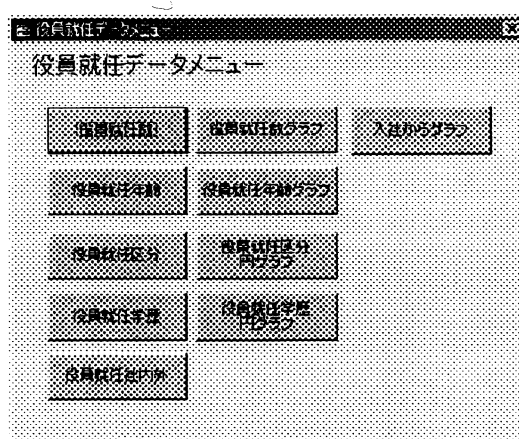


図2 役員就任データメニュー

さらにこれまでの検索項目に加えて、今回新たに、就任した役員に関する検索メニューを付け加えた。この画面は図2で与えられる。これは、ある役員が注目している役職に最初に就任した時点のデータを元にしており、各役員については時系列中に1度だけ登場する。

表5 役員データメニュー

名 称	概 要
役員就任数	就任した役員数や平均年齢等について表示する。年度、就任役員数、平均年齢、入社からの平均年数、卒業からの平均年数、平均在任期間
役員就任数 グラフ	就任した役員数を線グラフで表示する。
入社から グラフ	就任した役員の入社・卒業からの平均年数を線グラフで表示する。
役員就任年齢	就任した役員の年齢構成を表示する。年度、30代、40代、50代、60代、70代、80以上
役員就任年齢 グラフ	就任した役員の平均年齢を線グラフで表示する。
役員就任区分	就任した役員の入社時の区分について集計して表示する。年度、卒業と同時に入社、他社経験5年未満、他社経験5年以上、取締役として入社、天下り、社外、不明、合計
役員就任区分 円グラフ	就任した役員の入社時の区分について、年度毎に円グラフで表示する。
役員就任学歴	就任した役員の学歴区分について集計して表示する。年度、大学・大学院、高専、高等学校、その他、不明、合計
役員就任学歴 グラフ	就任した役員の学歴区分について、年度毎に円グラフで表示する。
役員就任社内外	就任した役員の社内、社外区分、事務系、技術系区分について集計して表示する。年度、人数、社内、社外、不明、事務、技術、不明

戦後わが国紡績業のトップ・マネジメント（１）

具体的な検索項目の内容と出力データについては、表５にまとめる。

付記 本稿は1996～1998年度科学研究費補助金基盤研究(B)(2)「『所有・支配・経営』からみた日本企業の百年一綿糸紡績企業を事例とした経営史的研」(課題番号08453020)による研究成果の一部である。

なお、本稿で利用した『有価証券報告書』、社史、各種資料の閲覧などについては、神戸大学経済経営研究所附属経営分析文献センターの皆様、とりわけ関口秀子先生のお世話になった。改めてお礼申し上げる次第です。

また、データの整備、入力およびコンピュータの利用などについては、福山平成大学・経営学部・経営情報学科助手・細川光浩そして奥田由紀恵両氏の多大なるご協力とご教示を頂いた。感謝申し上げます。

(未完)